

組織と調整の管理論（そのⅡ）

横 川 義 雄

組織と調整の管理論（そのⅠ）においては Follet, Fayol, Barnard や Mcfarland の組織における調整論を言及できたが、その中で Follet は部門における自発的協働体系の確立への提案とコミュニケーションと第三の方法による統合化のための結合責任（相互依存性を含んでいる）について論及し、「部分と全体との交織情況」が調整機能をあらわすものとしている。Fayol は均衡の原理と有機的調和と情況適合の内容をもつ調整機能を強調している。Mcfarland は個人と全体との関係・調整と Cooperation との関係、個人の努力が協議という行動を通じて業務活動がつくられる情勢づくりを造り出している。Barnard において組織の均衡論と適応的調整論との関連のもとに調整機能を言及している。

今回は調整の管理論の発展という立場に立って Mcfarland の所論を詳述し、財務 Control と調整、Feed Back Control と調整の関連について論及したいとおもう。

〔Ⅰ〕 Mcfarland の調整機能の第二次展開

〔ⅰ〕 Brown の Self Coordination の原理

Mcfarlandはこの原理について、つぎのとおり論及している。経営の組織軍位において leadership のもつ執行機能と責任のある調整プロセスの必要を考えるべきとしている。組織軍位の調整機能はいろいろな角度からみることができるが、Brownは人間的調整を考えている。それはつぎのとおりである。

- (1) 組織の First line の管理者は、所属の部下を調整しなければならない。
- (2) 部門の長は General 職場長を調整しなければならない。
- (3) General 職場長は、彼に報告する職場長を調整しなければならない。

Brownの自己調整の概念は、調整された努力目標を向上させるため、Leadershipの責任を孤立させず、個人個人も責任をもつということにある。そうして自己調整は業務の中に数多い相互依存性をつくるものである。

たとえば、製造部門の業務活動は、資材購入部門、労働人事部門、出荷部門などに依存することである。このように各部門の中に相互依存性 (Interrelationship) が存在するとしても、それは権限の問題とは別個なものである。

自己調整は、彼自身が指示された責任の遂行に際して、その遂行の影響力にたいする認知を理解しなければならないときに起るものである。

たとえば販売部門の責任者は、財務部門における credit policy の責任者と協議しながら、credit rule のある程度の変更、緩和にたいして理解をもつときに、自己調整がおこるものである。

Simonは調整の原理を考えると、個人行動の適応を前提としていることはあきらかである。とくに組織影響力の概念にみられるように「組織行動というものは作業者の行動にたいして影響力をおよぼす意思決定プロセスの複雑な Network である」といわれている。組織影響力は各個人の意思決定を決めるのではなく、各個人の決定前提を決めることによって、意思決定に影響を及ぼすものであるといわれている。しかも Simonは調整は「Groupのplanをつくるための特殊な決定をするために必要なものである」といわれている。

しかしながら自己調整は組織構成員としての個人の行動の最適な適応であり、仕事の遂行に当たっての決定前提をまとめるものであるとしている限り、

また決定前提を変化するという Control 機能も影響力の手段ということができよう。

（ii）調整の重要性

調整は組織の原理である。経営組織においては特殊な方法による調整が考えられなくてはならない。最適な調整の効果は、経営の効率にあらわれてくるものである。また調整は、より高い特殊化された努力を融合することによって経営の効率化に貢献するものである。努力の特殊化は極めて重要なものであり期待すべきものであることは生産過程における作業にみられるものである。この特殊化が生かされる場合というものは、努力の集合が全体の努力となって経営に最大の価値をもたらすときである。

このように「努力の特殊化」が統合的全体 (integrated whole) に調整するための管理活動となるであろう。私は「努力の特殊化」についてつぎのように考えたい。組織は作業を特殊化することによって、組織の構成員にたいして作業の人的配置がおこなわれるものである。作業者はその作業にもっている評価基準によって作業の達成に行動化すればよい。この特殊化であると同時に意思決定の単純化によって目的達成に向って統合化されるものである。Simon も「特殊化」の集合が「統合化」につながることを述べている。

調整機能は経営の能率に影響を与えることはいうまでもなく、企業にたいしても重要な利益を与えてくれるものである。まず影響力についていうならば調整機能は一般的に Morale の水準に影響をもっている。

- （1）よく調整された経営組織においては、Leadership の機能というものは、業務分担者が自己の担当の仕事をする Leader として考慮することであろう。この結果各個人は業務活動の性質を評価すると同時に Group が相互に信頼し合う傾向をもつであろう。
- （2）調整されない組織においては、Group の構成員は業務活動の不確実性要因を考え、このため意思決定がおくれ、経営の成果も最小のものとなるであろう。

このようにして健全な調整は企業の維持・安定・発展に重要な影響をもつものである。私はこの組織における調整を考えると、企業組織の構成員が最適化原理よりも満足基準原理のもとに行動しているために、管理者も同様に将来に向っての満足基準原理のもとに行動するということは調整の原理の存在によるものであるといたい。

〔A〕 調整の問題の例示

上記の満足基準原理が管理の時系列の逐次的の考慮を必要とするが如く、調整活動もまた process を必要とする。企業の規模の大きい経営組織にあればあるほど leader の「調整能力」が要求されるものである。

たとえば販売部門は、より多く販売することに利害関係をもっている。また市場開拓に専念することであろう。しかし市場環境 (Em) が悪化しても販売可能限度をこえても生産をすることがある。Product > Sale (Em) の不均衡状態にたいして、どのような措置がとられるであろうか。生産手段、作業員の配置が起るであろうが、これは二つの部門においては異った利害関係をもつ問題であり、このとき生産と販売との間にいかにして reconciled (調和) させるか、その努力をいかに維持させるかは調整の問題の一つといえることができる。

また技術の特殊化と標準の型 Size との差異を適合する process も調整の問題となる。

〔B〕 調整の問題のよりどころ

経営組織における調整の問題にはつぎの二つのよりどころがある。

- (1) 組織の機能、活動の数、複雑性が異りながら、協働体系にある個人に責任が委任されることである。
- (2) 組織構造をつくるときに努力の特殊性の利用を増加しようということであること。

組織の構造や活動の範囲や複雑性が増加すれば、それに伴って調整の問題も増加することであろう。Span of Control は調整の問題を意味すると共に、複

雑な構造ではコミュニケーションの問題も増加し、調整をより困難ならしめるであろう。コミュニケーションの困難ということは組織の水平的、垂直的範囲に起るものである。

つぎに Specialization と調整の関係についてみると、現代の企業の複雑性（多様性）から Specialization が起るものであり、着手されるべき仕事(Task)の多様性、作業を遂行する個人(Person)の多様性から「調整」の問題が生ずるものである。

このようにして仕事が多様であるか、複雑（いくつかの部分に構成されている）であることによって「調整」が生じてくるのは仕事には、またはその機能に Specialization を認めるからである。同時に person においても熟練と能力に Specialization があるからである。この仕事の多様性と複雑性と個人の熟練と能力の関連性の状況は、調整機能を通じて統合化された努力として把握することができる。

さてこの場合 Mcfarland は二つの見解を提示している。

(1) 調整の人間的見解である。

調整されるべき要素は人間的自己実現にあるからである。

(2) 作業者のもっている変動的反応の処理

各個人は他の個人との間に依存関係なしに行動することも可能であるからである。

Specialization は機能的に異った組織単位において理解されるばかりでなく Staff 単位においても理解されなければならない。

(iii) 調整への管理手法

組織においては、つぎの4つの活動を通じて管理者は調整された努力を達成しようと努力している。

〔A〕 権限と責任の究明（明確化）

経営組織はそれぞれ職務的に位置づけられた人々の間にみる Formal & Informal な関係の Network である。この位置づけを垂直的にみると相互に付

加された権限を有していることがわかる。これを水平的にみると職能的に分化した組織をもち、管理者にとっては、それぞれの経営計画に従って相異点を有している。多くの経営管理者は水平的に分化し、組織を拡張しようとしている。と同時に組織単位を調整しようとしているけれど調整機能は組織において垂直的に、水平的に共に存在していることを忘れてはならない。

(1) 水平的調整について

水平的調整は職能的、地域的に分化した横断的権造の全経営努力を統合化することである。この場合管理者は企業の目的方針に一致するように管理活動を Step 段階をとることである。

(2) 垂直的調整について

この調整は組織におけるいくつかの Level に配置された作業を調和させることであり Top は各 Level に調整の適用を忘れてはならない。

このように水平的、垂直的調整の場合、責任と権限の委任が生じてくる。さらに権限の委任と調整との関係はまた Line における権限の部分的重複との関係から究明しなければならない問題をもっている。たとえば市場調査部と P.R 部という異った特殊な専門的目的をもっている場合、権限の部分的重複というのはどのような場合に生じてくるであろうか。上記の二つの部門は消費者、得意先グループにたいして提供する意見を Conduct する権限をもっている。この権限の部分的重複は同じ得意先グループをもつことを避けるためであり、このときこそ調整の問題が生ずるものである。しかし権限の部分的重複はつぎのとき望ましいものではなくなる。

(1) 調整が困難となったとき

(2) 管理者間の誤れる理解のあるとき

(3) 過度な異議の申出のあるとき

以上の論点からして調整と権限ラインの間に二つの管理的関係をみることができる。

(1) 調整は組織単位における権限の部分的重複の最低限度と権限ラインを

明確化する傾向をもっていること。

- (2) 権限の部分的重複はどこにおいてあるのが望ましいのか。もし望ましい効果を挙げるために別な方法で解決すべきである。

〔B〕 照合と観察

注意深い照合と観察(checking & observation)は組織構成員の行動をコントロールするものである。調整された努力の継続的存在は、どう調整するかを決定するばかりでなく、現在行動と期待行動との比較を解決するものである。

調整された努力が欠如しているときは、組織の部分的活動に相互調和がないため、管理者は、現在行動と期待行動(current activity & desired activity)の比較において、下位者の行動についてシステムの注意を払うことであろう。システムや行動というものは調整された努力を発展するための助力的要因となるものである。

システムや行動というものは組織単位間の関係またはその構成員である個人を「記録や報告」というもので調整するものである。照合や観察という管理的行動は管理者の継続的判断と個人的接触にみるコミュニケーションであるということができる。Dimock は「プログラムが円滑に作成されたとき、管理者の行動が満足すべき状態にある」といっている。また「調整は継続のプロセスであり、管理者は不断にこれに向って行動しなければならないものである」と附言している。(註)

(註)Coordination is a continuous process and the executive must work at it constantly

— Marshall Dimock "The executive in action" —

(iv) 有効なコミュニケーションの促進

調整活動をより向上させるためには、有効な意思交流の概念がある。また調整の程度を観察することは意思交流のプロセスの型をつくることにもある。Ernest Dale⁽¹⁾ はコミュニケーションのideaの中に二つの調整戦略をあ

げている。(1)は後記

- (1) 委員会の利用
- (2) Group 意思決定技術の利用

(1)については組織の構造につくられる、経営管理委員や財務委員会のような特殊化された専門化されたものもある。(2)については企業としては相互理解と協議の形式がとられる。そうして Group の構成員の協同体制を評価する基準は Group の発展と個人の発展にある。

管理者は調整の目的達成のため意思の交流を促進する手法として、一定の行動の型に Rout や専門的処理を要求することである。

さらに Staff による協議もあるが、Staff meeting による Dimock の基本的機能をみると下記の諸点を挙げることができる。

- (1) すべての人に全体としての組織の仕事の統合性と相互連絡にたいする識見をあたえる
- (2) 仕事に影響する新しい問題と発展について主たる管理者から学び得る
- (3) 問題解決にあたって Staff の考え方と協力を求め得ること
- (4) 不適當な調整領域に広場 (Forum) を提供すること
- (v) Leadership による調整

Leadership そのものは調整技術ではないと共に、調整技術は leadership のアイデアのもとに説明されるべきものである。

Brech のことばをみれば「調整は経営者が組織内の個人的行動や態度を完成させることであり、leader の義務は調整にたいする責任を認めることであり、このような関係のもとに個人の努力を指導し、最終目的に向わせるものである」と論及している。

Leadership と調整の関係をみると

- (1) 調整の影響力によって policy の決断がきまる
- (2) leadership の動機的側面は、調整された努力に活力を与える。
- (3) leader は企業的側面において調整された活動を考えるよう個人を動機

づけする。

さらに Newman の調整機能は「調整は集団の行動の一致、統一を図ることである。調整された活動は従業員の業務活動が一つの共通の目的に向って調和し、結集し、統合される場合をいう」とのべている。とくに Leadership との関係については、「有効的な調整の根柢に横たわる戦略的 Time は企業のプログラムと活動の計画的舞台の中にあるようなものである。このことは Leader の責任でもある。なぜならば、組織の単位における管理者は、いかにして計画を協同的に調和的にもっていくべきかをみる最良の位置におかされている」とのべている。

（vi） 効果的調整の基準

調整の有効性の範囲はつぎの基準によって判断されるものである。

- （1） 独裁的な指揮によって無理に引き出されるものではない。経営の価値を理解する leader によって促進助長されるものである。
- （2） 調整は組織のすべてにおいて均衡化された方法が組織の水平的、垂直的作用となり、その方法のとられる時期と伸長について注意をもちねばならない。
- （3） Mcfarland は、M. P. Follet のことばを引用し、「調整は継続的プロセスであり、直接関係する人々の間に指示を与え、経営活動の最初の段階から初めなければならない」とのべている。

以上 Mcfarland の調整機能の第二次展開をおこなったのであるが、それは組織化されたプロセスの調整の状況をのべたものである。調整機能を考えるとき、企業目標に向って努力の組織単位をつくるため、計画された leadership の活動のように考えたい。それは集合した統一化された全体的達成 (integrated, total performance) である。自己調整はつねに組織の下部構造に機能しながら可能であり、管理者の責任という立場からも考えられねばならない。

調整機能は既述したように、経営組織の機能的差異、規模の大小、複雑性を理由として要求されるものである。

有効的調整の発展と維持にはつぎの諸点を必要としなければならない。

- (1) 責任と権限が明確に定義されること。
- (2) 調整機能の性質や程度を照合し、観察し、評価すること。
- (3) 効果的なコミュニケーションを促進する。
- (4) leadership の技術を役立たせる。

以上のような「有効的調整の発展と維持の原理」を総括するに Mcfarlaud は、有効的な leadership と communication と Group 討議などの諸管理手法の関係を保ちながら、経営に接近することによって、管理者が「最適な調整 adequate Co ordination」を達成することができるものと結論している。

〔II〕 Cost の調整活動

〔I〕においては調整機能を人間的側面からみたのであるが、管理者のこのなう Cost Control がどのようにおこなわれるか、また原価調整が他の組織部門にどのような影響を与えるものであろうか。単位原価と全体原価との関係あるいは計画原価と現実原価との関係における接近行動を考えなければならないであろう。いま企業から経営計画を樹立するとき、生産技術も経営計画に適応するよう、また原価活動も経営計画、生産技術、生産活動に適応することであろう。

もし企業に標準原価と生産 Level が予定されているものとすれば、現実原価との関係、または現実生産活動 Level との関係をどうすべきかの課題を解決しなければならない。標準原価と現実原価との差異を管理はどのように調整していくかは、Cost Control の領域における重要な課題である。Cost Control は Cost における経営活動の管理活動というよりも、現実原価が標準原価への調整活動の管理ということができるとおもふ。

長期的には標準原価自体にも弾力性をもたなければ、企業内外の環境の変化という制約条件に適応することができないからである。

このように長期経営計画が考えられるとき生産水準そのものも弾力性をもたせる必要がある。しかしこの弾力性は新しい生産水準への移行ということであろう。いま一つの生産水準から他の生産水準に移行するとき、管理者が調整活動のために十分な時間をとることができたならば、原価調整活動も Optimum Curve にそうて移動することであろう。

この場合においても管理者が、たとえ高い原価に出会うとしても、より多くの時間を費やすことがあっても、必ず調整活動がおこなわれることであろう。こゝで考えられることは一つの生産水準から他の生産水準に移行するとき Cost の調整活動はいかなる内容をもつであろうか。

(a) 原価調整活動における時間的経過

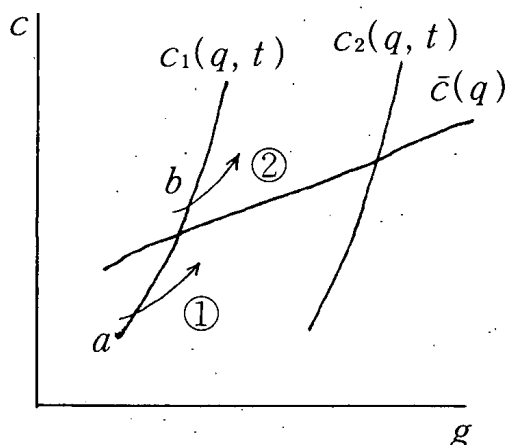
(b) 原価調整活動における調整力

いまこの二つを時系列分析と regression 分析を Cooper の所説を引用して解説してみよう。

(1) Cost の調整活動の時系列分析

この問題は Standard Cost Line が所与の条件としている以上現実の Cost の移動は Control の問題であって、調整の問題ではないという見解もあるが、生産を拡張するときの経営者の行動を中心として考えるものである。

$C(q) = \text{Standard cost line}$



$C_1(q, t), C_2(q, t) = \text{現実の原価函数}$

横軸 = Rate of output

縦軸 = Total Cost

できるだけ早く生産を拡張するときには経営者は $C_1(q, t)$ の線に沿って移動するであろう。生産を拡張しようとするためには、機械の調整、労働技術の改

善, 市場開拓, 作業内容の変化, 組織開発などいろいろある。いま企業が Cost Curve の a 点にあるとすれば, 漸近運動によって, 新しい費用曲線 $C_2(q, t)$ に至るまで漸近行動をとることである。すなわち $C_2(q, t)$ と $C(q)$ との交点は Control をもつ 2 つの Level における Capacity を示すものである。この場合 Control Limit を超えないような調整をすることであろう。

つぎに b 点は現実の Cost が Standard Cost の上にあるときの漸近運動を示すものとする。この行動を式化しよう。

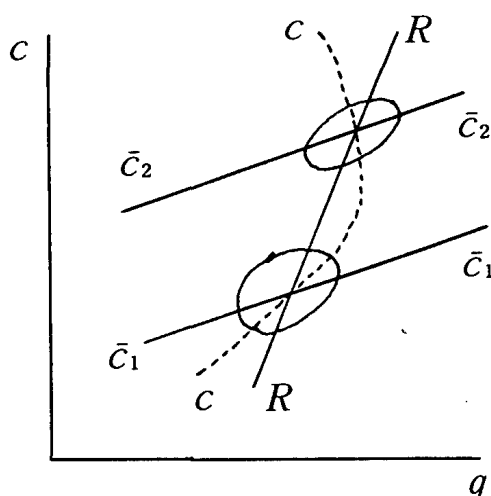
調整函数は時間的に表現し, \dot{q} を out put の調整比率とすれば, 調整函数はつぎのようになる

$$K > 0 \cdots \cdots \text{調整力}$$

Cost の時間的経過による行動分析は $C_2(q, t)$ と $C(q)$ との交点である最適点に近づけるためどのような減衰運動を示すであろうか。その運動が非定常運動において振幅運動を重ねながら, その振幅の差の漸近的縮小を計算しながら Cost の均衡値に収斂するものとする。たいていの場合 New Capacity Level にたいする量的変化をもつ Semi variable Cost と企業規模拡大のための技術と組織の変更を必要とすることはいうまでもない。

(2) Cost の調整活動の Regression 分析

いま二つの Cost の Control Level を \bar{C}_1 と \bar{C}_2 を以てあらわすと, この Level を超える拡張計画は Cost の増加をもたらすであろうが, 経営組織の変



化—有効的調整管理能力にたいする Foreman の援助—によって減少することは可能であるとおもう。

このような Control Level を一応 Normal は Level として \bar{C}_1 \bar{C}_1 と \bar{C}_2 \bar{C}_2 の上に楕円形をもって示すこととする。この楕円形の範囲内において, 一つの Level から他の Level へ転移する場合

の行動は二つの Level における企業活動を平均化した直線的行動 R となるであろう。これが Regression Function である。

この楕円形を通過する Cost Curve は長期費用曲線となる。これを CC をもってあらわすことができる。Regression は一つの変数（系列）に対応する他の変数（系列）の最も確からしい数値（理論値）を求めることにあることから長期の傾向値を示すものとなるであろう。

以上の Cost の調整活動をみるに、Cost 管理の立場から、管理部門における Staff の働き、時間研究、管理手法の研究が所与の業務にたいして適応するかどうかは企業の組織、規模の質に依存するものとおもう。

〔III〕 Feed Back Control における目的の自己修正行動

経営組織の中に自動制御理論を導入するとき、Feed Back の役割と調整の関連性をみることができる。環境の変化は経済的、自然的、制度的その他がすべて情報として企業に導入される process において Control 作用と Coordination の作用との関連をつぎのようにみることができる。

〔A〕 伝達過程における Control

自動制御理論は事前 Control と事後 Control の組み合わせをもつものでなければならない。意思の伝達 process においても、また価値的流れの中においても、初期条件が合理的または最適なものであっても、これが実施形態において一義的に決定されるものではない。実現可能性を考え、ある程度制御されたものがプロセスに導入されるものである。

〔B〕 内部的・外部的制約条件の選択導入

自動制御によって実現したい目標値と制御値とはどうしても一致しないものである。それは制御量というものは、つぎの要素と関係をもって影響をうけるものであるからである。

- (1) 管理者の組織観
- (2) 管理者の制御操作量と方式
- (3) 外乱要素 (Disturbance Elements) の影響

上記の三つの要素の中で最も重要なものは(3)の外乱要素の導入である。私はこの要素を内部的制約条件と外部的制約条件の二つをあげることができる。そうしてこの条件を企業者が具体化実践化するとともに選択組合せ導入をはかる必要が生じてくるものである。

[C] Controlled Result にたいする Measurement

これは制御結果にたいする測定のことでは予測結果にたいする技術評価という Assessment 方式もとられているが、この場合測定ということは変数反応にたいする問題であると同時に、目標値が測定可能であるため、制御結果も測定可能でなければならないものである。もちろん外乱要素の導入は過度応答 (indicial response = 入力が特定量のみ変化し平衡が破れるときの出力状況) の場合が多いのが通常であるため、このような不安定な、不確実な結果にたいする操作が経営組織内において変化、行動化を必要とすることはいうまでもない。

[D] 目標値と結果変数値との差異比較評価

この二つの値の差は偏差であり、制御量の値は目標の変化や外乱要素の形態の影響をうけるものであり、偏差の生じた理由とその偏差の内容について、組織の流れ中を流れた伝達 process と比較しなければならないものである。これが Feed Back の前提条件となる。

[E] 原因への結果の反映—Feed Back Control—

これは制御値を目標値に一致させようとするものであると同時に、偏差を最少ならしめる安定化の管理行動でもある。この管理行動は時間的 process をもって許される振幅まで減衰運動をなすものである。この結果値をできるだけ時間的速度をもって原因側に反映させ、適度に適応性を求めることが「最適調整」となるのである。

この最適調整の管理手法としては、結果に近い組織にたいして作用させ変数の調整をなすか、または原因側に近い組織にたいして作用させ変数の調整をなすかは、企業にとって選択決定されるものである。Feed Back Controlはこうして経営的に最適な、有効的な目的達成の手段としてとられる自動化原理を根柢とする調整の管理手法ということができるものである。

この将来の操作を反省する修正反応は組織全体的立場をとるとしても、調整の手法としては各部門組織の自動制御系を計画し、各部内組織における目標達成のための目標伝達の状況と作業の状況と最終結果との三つが部分的、全体的、発展的、時間的（時系列）いうならばSystematicに関連することを計測する装置を用意しなくてはならないものである。このようにして組織行動に安定性と均衡状況、適合状況を判別することを可能ならしめ、当初の目標値に反映させることが私のいう「積極的調整行動」となり、つぎの〔F〕につながるものである。

〔F〕 New Planning の決定と組織開発

自動制御理論はこのようにして組織にたいして反応を与えるとともに結果の原因側への反応が比較的弾力的で適応的であることを必要とするならば目標値の最初の定め方に「計画」と「統制」と「適応」と「調整」のそれぞれの機能が最適に統合化されることが要請されるのである。

〔IV〕 調整と Integration（統合化）

統合化管理は組織の分化にたいするものであり、分化（分権化・職能化）された経営活動が位置づけられた各部門において、予測された制約条件（計量的測定可能な条件と不確実性の条件）の頻度、量、質の導入によって結果の測定もまた異なるものである。

〔A〕 企業内の内部均衡の安定化と統合化

企業内部組織の安定化は、組織そのものの持つ「調整力 Coordinative

power といいたい」によって調和的均衡の保たれることをいう。それは(1)組織構成員の行動にみられる方向安定化と(2)経営者が自己の企業の行動計画及び行動範囲についての伝達認知と(3)その活動範囲内における条件の具体的実践化である。

統合化は統一的安定化をもたらすための全体的管理活動をいうのである。

〔B〕 社会的不均衡の組織的調整

組織の分権化は、単なる水平的、垂直的分化ばかりでなく、各 Level、部門における社会的情况変化にたいして、つねに適応しつゝ、企業内部の定常状態を実現する「調整力」をもつものでなければならない。行動科学は企業組織構成員の行動、組織行動、対境関係または利害関係にある消費者行動、生産者行動、関連企業の行動の相互関係 (inter relationship) の下に組織内に調整行動 (Co ordinative Action) がおこなわれることを研究対象としている。組織における外部的組織と内部的組織の対応も、組織内における Formal な情況も、Informal な情況も自動的に調整されなければならない。その調整こそ時系列にみる継続的発展的安定行動ということができらるであろう。

〔C〕 組織と時系列管理

調整 process には時系列要素を考えなければならないが、Time Process が長いときは却って外乱要素が導入し、統合化が円滑ならしめない情況が実現する可能性がある。いづれにしても上記の統合化を阻害しない Time Process において統合的管理をおこなうためにはつぎの諸点を考えねばならぬ。

- (1) process の量的、質的想定
- (2) 結果の測定
- (3) 組織部門における Specialization
- (4) 作業、業務遂行の量と限界
- (5) 調整のとるべき管理手法の選択

そうして(1)~(5)の相関々係をつねに理解することが必要であり、このためのコミュニケーションや Leadership を考えるべきであろう。

Diebold は「統合化管理は Self-regulation & Self control であり、目的、決定、計画、実行、測定、比較、復原、安定化を通じての自己修正にある」とのべている。

〔V〕 結語

組織と調整の管理論は以上の所論でつきるものでなく、戦略理論から環境の変化の多様性の中から自己の企業に適合するものを選択する行動、あるいは組織内に統一的均衡化をはかることなどは、組織体の存続、安定、発展のための有効的管理活動として調整理論を、新しい角度から反省する必要があるとおもう。いわゆる調整そのものを組織における個人の行動の側面からは、各人が企業の共通の目的にたいして行動を統一化することであり、行動の統一化のための協働体系の実現にあることはいうまでもない。

企業にたいする貢献度、満足度をたかめるための管理的刺激となる調整機能を現在の企業人の期待する機能であり、組織と調整は「調整された努力 Coordinated effort」のうちにより調和的、統合化された管理的特色を示すことであろうとおもう。

以上

参 考 資 料

Mcfarland : Management principles and practices 1958
the macmillan company

Follet : 「経営管理の基礎」
アーウィック編、藻利重隆解説

経営名著シリーズ(5) ダイヤモンド社

占 部 都 美 : 経営管理論 白桃書房

西 尾 一 郎 : 経営組織論 同文館

占部 都美： 近代組織論〔I〕 白桃書房

バーナードとサイモン

今井, 岡本, 宮川編： 企業行動と経営組織 日本経済新聞社

New man : 経営管理〔2版〕

—組織と管理の技術— 有斐閣

横川 義雄： 経営組織における自動制御論

昭和33年経営学論集 No. 29

横川 義雄： Costの調整活動への企業経済分析

札幌短大論集 No. 12

横川 義雄： 環境適応プロセスにおける管理手法

昭和48年経営学論集 No. 43

横川 義雄： 適応と調整の管理論

札大経済学会4巻1号「経済と経営」

横川 義雄： 組織と調整の管理論（そのI）

札大紀要5巻2号（1975）

（註）

(1)Ernest Dale: Planning and Developing the company Organization
structure

—New York American Management Association Research Report No. 20

（1975.10.31. 脱稿）